
OS DESAFIOS DA GESTÃO NO ENSINO SUPERIOR

THE CHALLENGES OF MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

Claudia Patrícia de Oliveira³

Gilson Xavier de Azevedo⁴

RESUMO

O presente artigo se dedica a analisar os atuais desafios da gestão na Educação Superior. Justifica-se esse estudo pelo fato de que por atuar nesse nível de gestão, tenho buscado observar as muitas questões no entorno do tema. A gestão de forma geral é desafiadora, entretanto, a gestão na educação superior se mostra excessivamente desafiadora, uma vez que é necessário considerar a existência de problemas e principalmente das tendências. O assunto é relevante uma vez que se percebe que a qualidade da gestão guarda relação direta com a qualidade do ensino, o que se reflete automaticamente na aprendizagem. Trabalha-se com a premissa de que os desafios estejam ligados aos muitos problemas internos e políticos (externos). A metodologia adotada é a de um estudo revisional exploratório de caráter bibliográfico. Acredita-se que a construção do presente artigo e a publicação do mesmo servirá à ampliação do debate entorno do tema, possibilitando assim um melhor entendimento do assunto.

Palavras-chave: Gestão. Educação Superior. Desafios. Problemas. Tendências.

ABSTRACT

This article analyzes the current management challenges in Higher Education. Management in general is challenging, however, management in higher education proves to be overly challenging, since it is necessary to consider the existence of problems and, above all, trends. The subject is very important, since it is perceived that the quality of management is directly related to the quality of teaching, which is automatically reflected in learning. So the core of this work will be to try to define what makes the management of Higher Education so challenging. We are working on the premise that the challenges are linked to many internal and political (external) problems. The methodology adopted is that of an exploratory review of a bibliographic character. It is believed that the construction of this article and the publication of it will serve to broaden the debate around the theme, thus enabling a better understanding of the subject. In addition, the present study is directly related to the curricular structure of the course, which concludes with the presentation of this course.

Keywords: Management. College education. Challenges. Problems. Tendencies.

INTRODUÇÃO

A gestão é um desafio em qualquer segmento empresarial. Com a evolução dos recursos tecnológicos, e com o aumento no número de Instituições de Ensino Superior, em

³ Pós-graduada em Gestão e docência do Ensino Superior pela UEG de Mineiros, Goiás (claudpatricia@gmail.com).

⁴ (Orientador) Doutor em Ciências da Religião pela PUCGO (2017) (gilson.azevedo@ueg.br).

especial no segmento privado, a gestão passou a ser fundamental para o desenvolvimento dessas instituições educacionais. Assim, a gestão em qualquer nível de ensino é sempre um desafio, pois não se trata apenas de uma administração de coisas, mas de uma gestão de pessoas e processos. Sendo assim, a gestão da Educação Superior, apresenta desafios específicos em seu cotidiano, mas além desses, consideraremos também os problemas e as tendências porque passa esse plano de gestão.

O trabalho foi estruturado fazendo uma abordagem inicial à gestão de forma ampla, delimitando posteriormente o assunto, definindo então a gestão educacional. Em seguida, busca-se tratar sobre a gestão, o que exige a análise dos desafios para a Educação Superior, analisando a possibilidade de um lugar de ensino sistematizado que leve em conta questões de ordem didático-pedagógica na gestão no Ensino Superior, refletindo sobre a relação institucional-pedagógica nesse cenário. O foco principal do trabalho é abordar os problemas, desafios e tendências da gestão no Ensino Superior, tecendo comentários sobre ao papel do gestor que precisa lidar também com questões didático-pedagógicas.

Neste sentido, analisando o âmbito educacional, o Gestor tem que ser um profissional crítico, competente e que tenha uma visão ampla, sendo capaz de lidar com situações de várias espécies. Gestão é o ato de administrar, e em uma instituição de ensino, essa administração vai muito além de gerir recursos materiais e humanos. A atividade educacional, embora mercantilizada, é muito complexa, não consistindo somente em prestação de serviço mediante pagamento. AGUIAR (2016, p. 221) ressalta que tratar da gestão na Educação Superior remete a considerar princípios que vêm fundamentando políticas no âmbito da relação de indissociabilidade institucional-pedagógica nesse nível de ensino. A demanda na formação de mão de obra capacitada exige que as Instituições de Ensino Superior tenham como premissa básica da gestão a qualidade do ensino. NASCIMENTO e HETKOWSKI (2009, p. 7) sustentam que o “vertiginoso desenvolvimento tecnológico alcançado pela humanidade, sobretudo na área da comunicação, tem imposto à experiência humana um processo educacional que não apenas torna os indivíduos aptos à vivência em sociedade, mas que os ajudam a serem capazes de um exercício crítico diante da vida”.

GESTÃO – DEFINIÇÃO

Gestão ou Administração é a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar. Assim, de forma simplificada é possível considerar que gerir é o ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas

definidas. CHIAVENATO (2003, p. 32) fala que a administração normalmente é usada como sinônimo de administração de empresas. Porém, ele fala que isso somente faz sentido se pensar no termo empresa como organização, sendo que “organização significa esforços humanos organizados, feitos em comum, com um fim específico, um objetivo”.

A globalização e os avanços tecnológicos trouxeram consigo a mercantilização do sistema educacional, fazendo surgir a necessidade de pensar a escola/universidade, como uma verdadeira empresa, sendo preciso gerenciar colaboradores, clientes, recursos materiais e financeiros. Diante dessas inovações, o espaço educacional viu surgir a figura do gestor dentro das escolas e universidades. O papel desse gestor é atender as exigências básicas de todos os setores, corpo docente, corpo discente, estrutura física e recursos financeiros e demais recursos humanos.

A gestão é entendida como órgão que operacionaliza e implementa as orientações e políticas da instituição, podendo ser centralizadora, controladora, produtivista, competitiva e de modo geral, atrelada a demandas do mercado ou de outro modo, democrática, autônoma e participativa, o que eleva o seu compromisso com os interesses da coletividade (RIBEIRO; CHAVES, 2012, p. 01).

Assim, a gestão escolar ou gestão educacional refere-se à forma ampla de administrar a escola ou outra instituição de ensino. LUCK (2017, p. 07) diferencia a gestão educacional da gestão escolar. Segundo ela, a gestão educacional possui caráter amplo e abrangente, referindo-se ao sistema de ensino, ao passo que a gestão escolar, refere-se à escola, sendo que ambas, formam uma área estrutural que interferem diretamente na dinâmica e na qualidade de ensino. Assim, é possível entender que no ensino superior, os desafios da gestão são notáveis, cabendo ao gestor o domínio de questões pedagógicas e administrativas, combinando as duas para oferecer ensino de qualidade. É preciso entender que a gestão educacional ocorre, ou pelo menos deveria ocorrer em todos os níveis da educação, independentemente de ser no setor público ou privado. Logicamente existe um diferencial entre a gestão nos setores públicos e privados, é possível considerar que parte dos desafios são diferentes entre elas.

A gestão educacional nacional é baseada na organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e das incumbências desses sistemas; das várias formas de articulação entre as instâncias que determinam as normas, executam e deliberam no setor educacional. SANDER (2005, p. 127) menciona que a gestão da educação brasileira, independente da origem etimológica e de “várias estimativas conceituais e praxiológicas, se instalou no Brasil como um conceito que se atrela ao pensar e ao fazer educação em sua

totalidade, com a finalidade de cumprir sua missão política e cultural, visando alcançar seus objetivos pedagógicos”. Afirmado ainda que

A gestão da educação abarca desde a formulação de políticas, planos institucionais e a concepção de projetos pedagógicos para os sistemas educacionais e as instituições escolares até a execução, a supervisão e a avaliação institucional das atividades de ensino, pesquisa e extensão e a administração dos recursos financeiros, materiais e tecnológicos (SANDER, 2005, p. 127).

Nesse contexto, o gestor tem como objetivo através da visão de negócio interligar os pontos importantes a fim de se fazer com que educação superior seja de fato de qualidade e alcance os objetivos propostos da instituição.

PROBLEMAS DA GESTÃO

Uma IES, tal como toda organização apresenta muitos problemas e desafios para o seu gestor. Trata-se de uma característica natural das organizações empresariais. Uma IES, embora tenha características diferenciadas de uma organização convencional, dado o segmento de atuação, é necessário que o gestor seja um profissional capacitado para lidar com as dificuldades da exploração do mercado educacional.

De acordo com AGUIAR (2016, p. 228) tratar da gestão com o olhar nos processos organizacionais, compreendendo assim todo o processo gerencial é necessidade para um gestor. No entanto, percebe-se que nas universidades públicas, após passar por um concurso público, os docentes se veem envolvidos com o processo gerencial de forma que muitos não se percebem preparados o suficiente para as atividades gestoras.

Os principais problemas enfrentados pela gestão de uma empresa se referem aos novos modelos de governança, aumento de receita e redução dos custos, bem como modificações profundas nos processos administrativos e uso de tecnologia. Aparentemente, o maior problema da gestão no ensino superior é a busca pela qualidade no ensino, como veremos a seguir:

Toda a sociedade, sem excluir grupos ou classes, tem exercido uma pressão muito forte sobre as instituições de ensino superior privado, exigindo uma melhor qualidade no ensino, maior identificação entre conteúdo ensinado e sua aplicabilidade na vida futura e no mercado de trabalho. Em contraponto, essas instituições têm sofrido pressão por custos menores e por tecnologia moderna, aumento de produtividade e maior agilidade quanto às demandas dos setores produtivos e da comunidade, tendo também que prestar contas da avaliação dos resultados obtidos. É diante desta situação que começa a configurar-se o desafio para a gestão educacional nas instituições de ensino superior, e o requisito básico para responder a este desafio é que atenda a uma demanda social. Esta demanda passa a tornar-se mais evidente nos anos da década de 1980, que não estava muito clara, mas vem à tona com os estudos para a elaboração da Lei de Diretrizes e Bases (LDB): 9394/96 que passa a exigir das instituições educacionais, maior clareza em suas ações e a necessidade de organizarem-se a partir de uma nova realidade, que é a da prestação de serviços educacionais (PAULA; SOUSA; TONSIG, 2004, p. 76/77).

Para entender o problema que representa a busca pela qualidade no ensino, PAULA, SOUSA e TONSIG (2004, p. 77) destacam que é necessário compreender que as instituições de ensino se caracterizam, em sua essência, pela “natureza qualitativa do seu trabalho, estrutura departamentalizada e fragmentada em certa área do conhecimento, poder decisório compartilhado, baseado em colegiados que na maioria das vezes, até o momento, não são funcionais”.

Ainda quanto aos problemas enfrentados pelas IES, podemos ver:

Nosso ensino superior, 68,4% em universidades, enfrenta sérios problemas e desafios; as grandes diferenças regionais, a pressão por aumento de vagas, a contribuição para o desenvolvimento tecnológico e inovação, a necessidade de expansão e atualização da pesquisa, a elevação dos padrões de qualidade, os custos elevados e a conquista da autonomia didático-administrativa e financeira são suficientes para dar uma ideia das dificuldades que precisam ser enfrentadas a curto prazo se se quiser evitar uma decadência que, para muitos, já é visível. Enquanto essa decadência pode ocorrer a passos rápidos, a recuperação é um processo lento, caro e incerto (SILVA, 2001, p. 269).

Quando se pensa no setor público talvez o maior problema seja a necessidade de adequação a questões políticas, enquanto as IES do setor privado planejam e executam, as do setor público planejam, ficando à cargo do poder executivo providências quanto a aprovação, licitação, contratação e execução. Portanto, o caminho entre o pensar e o fazer nas instituições públicas é bem maior do que nas Instituições privadas. Assim, os problemas da educação superior, foge ao alcance dos gestores e toma proporções maiores. Isso ocorre porque a questão da qualidade, que é o principal problema, desafio e tendência não pode ser resolvido somente no nível da educação superior, trata-se de uma questão com origem na educação infantil e básica. O aluno que não tenha tido educação de qualidade ao longo da formação básica, não consegue rendimento satisfatório na educação superior, isso porque a formação inicial da pessoa foi deficiente.

Assim, SILVA (2001, p. 278, apud CARVALHO DA SILVA, 2001) demonstra que “um dos grandes problemas enfrentados pelas instituições de ensino superior, que interferem

no desempenho de atividades de ensino, pesquisa e extensão é a escassez de recursos financeiros que afeta tanto as universidades públicas como as particulares e comunitárias”. Evidencia-se aqui que, os problemas financeiros não são exclusividade do setor público, nem do setor privado.

Um problema relativamente grave, que interfere severamente na gestão das instituições privadas diz respeito à inadimplência, situação difícil de ser controlada, especialmente porque segundo SILVA (2001, p. 281), não se pode proibir a frequência dos inadimplentes ao curso, bem como não se pode recusar documentação para transferência. Assim, a solução parcial para este problema é a utilização de créditos educativos e financiamentos estudantis. A autonomia didático-científico, e de gestão financeira e patrimonial é um outro ponto que exige a atenção do gestor, embora essa autonomia seja prevista constitucionalmente, existem interpretações jurídicas que discordam de tal garantia, de modo que é preciso considerar essa autonomia relativa.

DESAFIOS DA GESTÃO

CAPELATO (2014, p. 1) afirma que depois do aumento de novas universidades no Brasil nos últimos 20 anos, o aumento da concorrência tornou a gestão das Instituições de Ensino Superior – IES, mais complexas. Segundo ele isso ocorre tendo em vista que anos atrás o maior diferencial de uma IES era justamente a falta de competitividade, o que não ocorre mais, tendo em vista o grande aumento na quantidade de IES. Assim o diferencial das IES passou a ser a capacidade do gestor de entender e gerir todas suas áreas críticas.

Para MENEZES (2011, p. 7) os desafios a serem enfrentados pela universidade latino-americana são fundamentados em duas “razões principais: a histórica que colocou esse espaço em desigualdade social em relação as suas metrópoles e às mudanças atuais do mundo moderno, que leva também as nações colonizadoras de outrora a repensarem seu modelo universitário”.

Conforme mencionado anteriormente, os desafios da gestão do Ensino Superior no setor público e no setor privado são distintos. De acordo com as notas estatísticas do Censo 2016, 87,7% das Instituições de Ensino Superior são privadas. CASARTELLI et al (2010, p. 184/185) menciona que o grande aumento no número de instituições somado ao aumento dos níveis de ociosidade, que ele define como sendo a vagas ofertadas e não preenchidas, exige a adoção de práticas mais efetivas de gestão no ensino superior privado. Isso ocorre porque as instituições têm que fazer uso de ferramentas de marketing e propaganda para angariar recursos e reforçar a captação de novos clientes (alunos), sendo necessário a busca pela diferenciação da

concorrência. Já as instituições do setor público não têm que se preocupar com a busca por clientela, uma vez que naturalmente, pelo fato de serem públicas e oferecerem o ensino gratuito elas são as mais procuradas, não tendo que se falar assim em vagas ociosas. Entretanto, surge por outro lado o desafio de buscar acompanhar a demanda de alunos, cabendo ao gestor traçar os planos de estratégia para aumento de vagas e cursos, planos estes que são executados pela Administração Pública, na medida em que estão disponíveis os recursos financeiros.

Vários são os modelos de gestão que podem ser adotados em uma Instituição de ensino superior. RIBEIRO e CHAVES (2012, p. 01) consideram a gestão educacional é uma construção histórica, resultante de um processo de transformação social, econômico e político. Assim, definem como principais modelos de gestão educacional, os modelos de gestão democrática e gestão gerencialista. Estes são os principais, mas não são os únicos. Tendo em vista que o objetivo do trabalho não é explorar os modelos de gestão educacional, abordar-se-ão tão somente esses dois modelos, como forma de facilitar o entendimento acerca da gestão educacional. Neste sentido, a gestão democrática pode ser definida da seguinte forma:

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva; sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do projeto político-pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola (DOURADO, 2006, p. 81).

Nesse modelo de gestão, a IES possibilita a valorização da autonomia, ao mesmo tempo, em que incentiva uma maior e mais efetiva participação em relação aos problemas, perspectivas e decisões internas com vista à melhoria da qualidade.

Já no modelo de gestão gerencial a autonomia é individual, e o foco é direcionado ao gestor. RIBEIRO e CHAVES (2012, p. 08) consideram que no modelo gerencial, a gestão é centralizada e personificada no gestor central, restringindo assim a atuação autônoma das instâncias colegiadas. É o modelo de política mais adequado ao sistema neoliberal. Independentemente do modelo de gestão, o desafio em relação a isso ocorre tendo em vista a necessidade do gestor se adequar ao modelo adotado pela instituição/organização.

LORENZONI (2016) determina que o gestor é o responsável pela qualidade do ensino. Segundo ela, o gestor “conduz a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e facilita a elaboração do currículo escolar. Cabendo a ele acompanhar e avaliar a aprendizagem dos alunos de modo que seja capaz de identificar falhas e acertos e, a partir daí reorientar a prática pedagógica”. Sob essa ótica, fica evidente a necessidade do gestor formar parcerias, facilitando

assim o processo de tomada de decisão, uma vez que ele não pode se atentar apenas para as tarefas burocráticas, mas também às questões de caráter pedagógico.

Ao que parece, o maior desafio da gestão é coordenar as ações buscando resultados, isso ocorre porque é necessário entender que embora existam Instituições de ensino com fins lucrativos, o resultado final não pode ser só a mercantilização da educação, ou seja, mesmo nessas instituições o objetivo final não pode ser pura e simplesmente o lucro. Só a rentabilidade não mantém uma organização no mercado, da mesma forma acontece com as Instituições de Ensino, é necessário que essas organizações façam investimentos buscando solidificar-se no mercado, apresentando a qualidade como maior diferencial. AGUIAR (2016, p. 225) destaca que “a gestão pedagógica na Educação Superior se define a partir das políticas institucionais assumidas, ou seja, se organiza de acordo com a missão, as crenças e os valores estabelecidos por quem idealizou e implantou seu funcionamento”.

A prestação do serviço educacional, em especial no Ensino Superior, é de grande importância e traz preocupação, ao passo que se nota as IES privadas lutando pelo destaque na competitividade, de modo que não é raro constatar essa conquista por fatores equivocados. A escolha de uma IES deve se dar por uma junção de fatores, de modo que não se pode escolher fazer um curso superior apenas porque a mensalidade é barata ou porque a carga horária ou a matriz curricular é reduzida. A escolha deve ser pautada em fatores como qualidade do ensino, o qual se mede pelos índices de avaliação dos cursos. O corpo docente também possui grande importância no que diz respeito ao sucesso da IES, uma vez que são estes profissionais que representam a Instituição frente aos “clientes”. A formação desses profissionais é também um desafio para a Gestão, a qual tem que investir na formação continuada. No que tange à formação do corpo docente, é preciso que se observe as exigências legais, embora as Instituições de Ensino Universitário, gozem de autonomia para se organizar economicamente e pedagogicamente, portanto o incentivo à formação do corpo docente é uma liberalidade da IES (VASCONCELOS, 2009, p. 27).

O profissional para atuar hoje necessita ser crítico, criativo, autônomo, competente, apto para enfrentar os desafios postos na contemporaneidade, desenvolver habilidades e capacidades de raciocinar e gestar soluções oferecendo respostas aos diversos problemas a serem enfrentados. Para acompanhar estas exigências o professor do ensino superior precisa superar a postura de transmissor, mas assumir o papel de docente facilitador, mediador, provocador da aprendizagem de seus alunos, ter domínio dos conteúdos, métodos e estratégias disciplina. Para alcançar as competências exigidas para o professor do ensino superior na atualidade é necessário falar em uma “formação formativa” (ZABALZA, 2004, p. 41 - 42), entendendo como uma formação mais ampla e completa, englobando conhecimentos em procedimentos didáticos pedagógicos, desenvolvimento pessoal, cultural, acadêmico e profissional, ampliação da sensibilidade dos valores e atitudes de maneira que o docente possa relacionar - se melhor consigo mesmo e com os outros e, por fim, a formação deve comportar a troca, a mudança intermitente permitindo a ampliação das experiências (PRIGOL; BEHRENS, 2014, p. 2).

PRIGOL e BEHRENS (2014, p. 2) afirmam que o “professor deve ser um profissional diferente, com competências científica, pedagógica e didática e esta estruturada de maneira que possa permitir o docente refletir a prática pedagógica adaptando-a aos desafios de enfrentar os novos problemas”. Essas características revelam também o que se precisa em um gestor de IES.

Se torna evidente que a Gestão no ensino Superior apresenta muitos desafios, de modo que esses desafios são inerentes à atividade comercial, e é assim que as Instituições de Ensino Superior são vistas atualmente. Embora haja exploração da atividade comercial, é necessário que se tenha em mente que essas organizações devem ir além da formação de mão de obra para o mercado de trabalho. BOSCHETTI (2000, p. 82) afirma que “uma educação menos comprometida com a formação cidadã e mais voltada para os interesses do mercado, uma educação garantida mais como serviço privado e menos como direito social. Trata-se, enfim, de uma inversão nos propósitos educacionais de construção da cidadania”. É preciso que se tenha como objetivo formar a pessoa, tornando esse discente e futuro profissional, um cidadão crítico.

TENDÊNCIAS DA GESTÃO

As universidades ao longo dos tempos têm sofrido mudanças significativas em sua forma de gestão e administração do conhecimento, MENEZES (2011, p. 1) afirma que tais mudanças ocorreram principalmente após a adoção do modelo econômico neoliberal e a chamada crise da pós-modernidade. A política educacional, segundo ROSADO, (2011, p. 1), insere-se na dinâmica dos atuais “processos de refuncionalização do Estado brasileiro que, tendo sua criação vinculada aos interesses dos segmentos dominantes e seu desenvolvimento influenciado pela correlação de forças sociais”. A expansão da educação superior, bem como a disseminação da Educação à distância – EAD, fez surgir uma busca pela formação superior.

Ocorre que os padrões sociais, políticos-ideológicos e econômico-financeiros estão se modificando, fazendo surgir assim uma nova identidade social, como podemos ver:

A questão da identidade está sendo extensamente discutida na teoria social. Em essência, o argumento é o seguinte: as velhas identidades, que por tanto tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno, até aqui visto como um sujeito unificado. A assim chamada “crise de identidade” é vista como parte de um processo mais amplo de mudança, que está deslocando as estruturas e processos centrais das sociedades modernas e abalando os quadros de referência que davam aos indivíduos uma ancoragem estável no mundo social. (HALL, 2001, p. 7).

Neste sentido, diante da necessidade de modificações dos paradigmas culturais, científicos, estéticos e políticos, a educação superior também passa por severas modificações. A modalidade de Educação à Distância – EAD, por exemplo, representa uma tendência para o futuro, dadas as suas características de flexibilidade ligadas ao fator temporal e acessibilidade, considerando que isso não mais representa um entrave ao acesso à EAD, já que as ferramentas de tecnologia e comunicação evoluíram e estão chegando cada vez mais a locais menos acessíveis fisicamente.

MENEZES (2011, p. 4) afirma que “as mudanças no modo de produção e de transmissão dos conhecimentos imperam mudanças também na forma de gestão e organização do saber, onde seus agentes são novos como bem como o contexto”. Por isso é preciso uma universidade que atenda as novas necessidades, que renove a tradição histórica em favor da nova história do ensino. Uma tendência de gestão que se mostra forte, é o investimento das IES em plataformas de ensino, de forma a complementar as aulas e os materiais complementares, não se fala desse modo em substituir as aulas pela plataforma, mas sim o uso efetivo, combinando as duas situações. Trata-se de um processo de integração (SILVA, 2001, p. 285).

A maior tendência é o gerenciamento dos processos visando sua efetividade. Neste sentido, a “automatização de processos vem acontecendo nas diversas áreas de conhecimento e traz rapidez e praticidade aos processos de trabalho do cotidiano. No contexto da educação, os sistemas de gestão acadêmica são utilizados para gerenciamento e administração das instituições” (D’ABREU, 2010, p. 1). Ainda segundo ele, essa automação “permite a integração de diferentes setores e o gerenciamento dos processos e dados da instituição”. O objetivo é facilitar o trabalho dos docentes e funcionários, trazendo mais organização e auxiliando no alcance de uma aprendizagem efetiva para os alunos.

Quanto à tendência de busca pela qualidade na formação de mão de obra profissional, é preciso assim considerar uma reflexão da prática educativa:

É essencial que, na atualidade, formemos profissionais embasados não somente em conhecimentos advindos da literatura, que muitas vezes mostram a realidade de outros países, principalmente os EUA, mas também em conhecimentos que nasceram da resolução de problemas de seu país e da comunidade em que estão inseridos, através da participação ativa nesse contexto (CRIVARI; BERBEL, 2008, p. 13).

CASARTELLI (2010, p. 285) destaca que a “Inteligência Estratégica (IE) está associada ao processo de análise de informações para construção de cenários macroambientais que impactam, de modo amplo, na gestão estratégica das organizações”. Assim, a inteligência estratégica se mostra mais adequada a apoiar modelos de gestão no ensino superior, da mesma forma que o planejamento estratégico exerce papel essencial na gestão organizacional, identificando fatores competitivos de mercado e de potencial interno, visando alcançar objetivos e implementar planos de ação que tenham por finalidade gerar vantagem competitiva sustentável para a organização.

O planejamento estratégico envolve a análise das atividades no macro e microambientes das organizações, a fim de apoiar o processo de tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias, do mesmo modo ocorre nas Organizações educacionais. Por meio da contínua adequação da estratégia, da capacitação e da estruturação a gestão estratégica possibilita à organização enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis em seu ambiente externo, procurando assegurar seu crescimento, continuidade e sobrevivência (CASARTELLI, 2010, p. 187).

As mudanças paradigmáticas e nos modelos de gestão estão implementando uma nova ordem na gestão das IES, buscando assegurar a efetividade dos processos, obtendo resultados que assegurem a melhoria gradativa na qualidade do ensino.

REVISTA DE ESTUDOS EM EDUCAÇÃO

CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou um melhor entendimento acerca dos desafios que cercam a gestão do Ensino Superior. A gestão educacional é um assunto relativamente novo, originário das novas políticas educacionais, implantadas gradativamente, no Brasil, nos últimos 20 anos. Essas modificações na estrutura organizacional das Instituições de Ensino Superior, fez surgir a necessidade de gestão de qualidade no Ensino Superior.

A aplicação de técnicas de gestão nas organizações de ensino tem como finalidade otimizar os processos e garantir a qualidade do ensino. O setor público e privado apresenta diferenças significativas no que se refere aos processos organizacionais das instituições de ensino. Entretanto, nota-se que as modificações no setor afetam ambos os setores, sendo, portanto, necessário a adaptação à nova realidade.

De forma geral, o trabalho ressaltou a necessidade de aplicação de técnicas de marketing, avaliação de clientela, gerenciamento de custos e riscos, além da coordenação dos sistemas didático-pedagógicos dessas instituições. As instituições devem mudar a sua forma de

atuação, buscando efetivar as políticas públicas no segmento educacional, de modo a se adequar aos tempos atuais, se reestruturando e modificando a forma de disseminação do conhecimento, buscando a finalidade prática do conhecimento minimizando assim, grande parte dos problemas sociais.

A ampliação de conhecimentos e o uso da tecnologia, tem possibilitado o desenvolvimento de habilidades técnicas e pedagógicas modificando assim o ambiente educacional do Ensino Superior nos últimos tempos. Verifica-se já a adequação das Instituições de Ensino ao atendimento das necessidades sociais, não só da formação de mão de obra, mas da formação de verdadeiros profissionais, os quais tem buscado sempre a formação continuada, visando agregar excelência ao seu trabalho, apresentando assim um diferencial no mercado, o qual já está saturado de profissionais nos incontáveis segmentos.

Assim, os desafios da gestão do Ensino Superior vão muito além da gestão de recursos e processos. Houve a necessidade de uma mudança no pensamento dos profissionais que integram o sistema de Ensino Superior, tendo em vista que o gestor unicamente não consegue efetivar nenhuma mudança organizacional. Essa mudança surge com a necessidade de adequação das organizações no espaço e no tempo, acompanhando assim a evolução do pensamento humano, atendendo as necessidades das novas gerações que surgem.

Percebe-se então que os gestores devem lançar mão de todas as ferramentas capazes de apoiarem suas decisões gerenciais, buscando estabelecer canais de comunicação com alunos, potenciais alunos, docentes, corpo administrativo e demais recursos humanos inseridos no cotidiano acadêmico, com o objetivo de mensurar os níveis de qualidade da prestação do serviço, bem como o atendimento às normas específicas da educação Superior.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria da Conceição Carrilho de. **Um olhar sobre desafios da gestão didático-pedagógica no Ensino Superior**. PRO.POSIÇÕES. V. 27, N. 3 (81) | set/dez. 2016.

BOSCHETTI, Ivanete. **Implicações da reforma do ensino superior para a formação do assistente social**. Temporalis. Ano 1. Nº1. Brasília: Valci, 2000.

CAPELATO, Rodrigo. **Três desafios à gestão do ensino no século 21**. Harvard Business Review Brasil, 2014. Disponível em: < <http://hbrbr.uol.com.br/tres-desafios-a-gestao-do-ensino-no-seculo-21/>>. Acesso em: fev. 2018.

CASARTELLI, Alam de Oliveira; RODRIGUES, Alziro César de M.; BITTENCOURT, Hélio Radke and GARIBOTTI, Vicente. **Inteligência estratégica em instituições de ensino superior**. *Perspect. ciênc. inf.* [online]. 2010, vol.15, n.2, pp.183-197.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 6º. Ed. Elsevier, 2003.

CRIVARI, MMF; BERBEL, NAN. **A dimensão educativa do processo de trabalho de enfermeiro: competências a serem desenvolvidas na graduação**. Londrina, 2008.

D'ABREU, João Vilhete Viegas. **Uso da automação no contexto educacional**. 2010. Disponível em: <<https://lelinopontes.wordpress.com/2010/10/16/uso-da-automacao-no-contexto-educacional/>>. Acesso em: fev. 2018.

DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, INEP Censo. Divulgação dos Principais Resultados. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Ministério da Educação (MEC)**, 2016.

DOURADO, Luiz F. A escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

HALL, Stuart. **A Identidade Cultural na Pós-modernidade**; tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guaracira Lopes Louro- 5. Ed. – Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LORENZONI, Marcela. **Gestor escolar: qual é o seu papel na nova escola?**. InfoGeek, 2016. Disponível em: <<http://info.geekie.com.br/gestor-escolar/>>. Acesso em: fev. 2018.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Editora Vozes Limitada, 2017.

MENEZES, Carlos André Araújo. **Breve análise do ensino superior: perspectivas e tendências atuais**. XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/31221/7.17.pdf?sequence=1>>. Acesso em: fev. 2018.

NASCIMENTO, AD., and HETKOWSKI, TM., orgs. **Educação e contemporaneidade: pesquisas científicas e tecnológicas** [online]. Salvador: EDUFBA, 2009a, 400 p. ISBN 978-85-232-0565-2. Disponível em: SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

PAULA, Maria das Graças Rodrigues de; SOUZA, Paulo Batista; TONSIG, Wladimir Lenin. **Gestão do ensino superior privado: um desafio**. Avesso do Avesso, Araçatuba, v. 2, p. 75 - 89, jun. 2004. Disponível em: <http://www.feata.edu.br/downloads/revistas/avessodoavesso/v2_artigo05_gestao.pdf>. Acesso em: fev. 2018.

PRIGOL, Edna Liz. BEHRENS, Marilda Aparecida. **A formação continuada do docente do ensino superior e sua relação com sua prática pedagógica**. X ANPED SUL, Florianópolis, outubro de 2014. Disponível em: <http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq_pdf/100-0.pdf>. Acesso em: fev. 2018.

RIBEIRO, MES; CHAVES, VLJ. Gestão educacional: modelos e práticas. In: **III Congresso Ibero Americano de Política e Administração da Educação. Anais, Zaragoza-Espanha**. 2012.

ROSADO, Ana Vasconcelos Moreira. **Tendências do ensino superior no Brasil. IV Jornada Internacional de Políticas Públicas**. 2011. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIV/eixos/11_educacao/tendencias-do-ensino-superior-no-brasil.pdf>. Acesso em: fev. 2018

SANDER, Benno. **Políticas públicas: e gestão democrática da educação**. Liber Livro Editora, 2005.

SILVA, Alberto Carvalho da. **Alguns problemas do nosso ensino superior**. Estud. av., São Paulo, v. 15, n. 42, p. 269-293, Aug. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-0142001000200014&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: jan. 2018.

VASCONCELOS, M.L.C. **A formação do professor do ensino superior**. Niterói: Intertexto. SP: Xamã, 2009.

ZABALZA, M. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

*Enviado em: 09/06/2020.

*Aceito em: 30/06/2020.

